



BUS862 Research of Changes in Industrial
Structure and Family Business Culture
(Doctor)

제 14주차 리포트

과 목 : 산업구조 변화와
가족기업 문화연구
교수명: 김 종 주 교수님
코 드 :
과 정 : 박사과정 2학기
학생명: 김 경 민

1. 기업 선정이유

Why?

- 성공적인 가업승계
: 국내 가족기업 중에서 3개를 이어 지속적으로 성장
- 우수한 경영성과
: 신뢰의 가치관에 기반을 둔 협력
- 경쟁력
: 공동체 문화를 중심으로 한 핵심역량 획득

▶ 가족기업의 특징

1) 가족 :

- 가족구성원의 발전을 도모함
- 개인적인 관계를 추구함
- 상대적으로 비공식적인 규칙에 따라 운영

2) 기업 :

- 기업의 이익, 능률, 성장을 목표로 함
- 반개인적, 비개인적 관계를 중요시 함
- 공식적인 규칙과 평가기준에 따라 운영.

▶ 가족기업의 경쟁력

- 가족기업은 낮은 대리인 비용과 거래비용을 가져오는 특수한 지배구조
- 가족기업은 다른 기업이 모방하기 어려운 경쟁우위를 보유

성공한 장수기업들이 갖는 공통 특징 4가지

1. 지속성(Continuity)
2. 공동체 주의(Community)
3. 관계성(Connection)
4. 지휘 통제력(Command)



2. 기업 소개

- (주)에스엘, SL Corporation : 자동차 헤드램프, 새시, 미러 등을 생산
- 자동차 부품을 선도하는 기업.
- 고객을 최우선으로 생각하는 기업.
- 존경받고 신뢰받는 기업.



3. SL 기업

▶ SL의 성장과정

성장단계	1 단계	2 단계	3 단계
시 기	1950~1983	1983~1999	2000~2009
주요인물	故 이해근 명예회장(1 대)	이승훈 회장(2 대)	이성열 대표이사(3 대)
주요내용	에스엘 발전기초 자전거, 자동차 부품산업	에스엘 급속 성장 자동차 부품산업 집중	에스엘 글로벌화 혁신에 초점
가 치 관	신뢰, 인간제일주의	기술개발, 인간존중	윤리경영, 변화

- 창업기 : 철학의 실천

1세대 (故 이해준 명예회장)	
고바야시 광업으로부터 받은 물품을 기반으로 선광사라는 자동차부품회사 설립	자전거 부품시장으로 눈을 돌림
1954년 동업자들과 함께 삼립자동차공업주식회사 설립	자전거 부품 사업시장에서 호황
1950년 중반을 넘어가면서 단독으로 삼립산업사로 상호변경	안전한 길을 포기하고 자동차 부품시장에만 집중
균용물품 시장유통과 밀수품으로 인한 어려움을 겪음	현대자동차의 요청으로 새시를 만들고 한진무역을 통해 fog lamp(안개등) 제조 및 수출

- 성장기 : 비전의 구축

2세대 (이충곤 회장)	
1981년 일본 스타리사와 기술 제휴 및 선진기술 도입	IMF 경제위기 경영비율과 통한 극복 및 내부 안정화 노력 기반으로 서구산업, 통기공업, 오리엔탈기공, 케이테크 등을 인수 양적성장 이룩
1983년 대표이사 취임후 경영진 구축하여 회사 확장	
1986년 자동차 부품회사 기술연구소를 설립	1990년대 이후에 해외의 현지에서 사투소 설립
1988년 회사의 장기적 발전 위한 기업공개 착수	현지생산업체 합작 회사 설립
1992년 GM HOLDEN(호주) 거래유지 및 협력 체계 구축	
QSTP AWARD 14년 연속 수상	

- 성숙기 : 글로벌화

3세대 (이성열 대표이사)	
미국GM과 거래 미국 최대, 플라이휠의 거래 활성화	2002년 ERP, EKP 등의 IT시스템 구축
미국필지에 부품공장을 설립 GM, 플라이휠의 필대기아 부품 제공	협력업체까지 구축하기 위해 SCM(물류관리)을 구축
중국시장 주요 도시에 진출 중국 자동차 부품관련 기업들과 장교협	BSC를 도입하여 전사적 비전 공유와 목표세출심의 성과관리 시스템 구축
2005년 통합적으로 관리 할 수 있는 상해대표처 설립	2006년 BPM 구축
알프바키아 와 오스트리아 현지 공장 설립	2007년 6시그마 운동을 시행
기술개발 능력과 글로벌 전략을 통한 네트워크 구축	다양한 미래 성장 잠재력을 지속적으로 키워나가고 있음

▶ SL의 경쟁력

- 경쟁력의 원천 :

- 공동체 문화에 기반한 조직관리 :

60년 지속 성장의 원동력의 중심. 성공적인 가업승계와 가족경영의 강점.

신뢰의 가치관에 기반을 둔 협력

공동체 문화 중심의 조직관리

현재의 경영성과를 나타냄.

- 신뢰의 가치관에 기반한 협력

1세대의 가르침과 영향력을 많이 받은 3세대

기업의 경영철학인 최고기술과 고객만족 실현 추구

신뢰/ 도전/ 겸송이라는 핵심가치 내재화 노력

한번 인연 맺은 회사와 장기적인 관계 유지

관계 유지 및 확장에는 신뢰라는 가치관이 내재

4. SL 기업 승계

▶ 가족기업 역량모델 4C로 본 SL의 핵심역량 축적



1) 승계와 지속성 : 공유된 비전 추구 / 지속성

- 가족기업에 있어 가족과 기업의 목표를 동시에 추구하는 것.
- 다음 세대 가족구성원들에게 건강한 기업을 전달하고자 하는 것.
- 가족의 명망과 공동체에서의 역할, 지위를 유지함으로써 현재의 가족과 미래의 가족구성원에게 좋은 영향을 미침.

=> 목표에 따라 기술개발을 통한 품질향상에 집중적으로 투자

1990년대 이후 GM과 컴퓨터 광학 설계 분야에 대한 기술 교류를 체결, 기술진 파견

장기적인 관점에서 기술투자를 실시하여 기술력을 국제 수준으로 제고시킴.

2) 승계와 공동체 : 구성원을 하나로 묶기

- 장수하는 가족기업들은 그들이 추구하는 꿈을 이루기 위해 끈끈한 결속력 집단을 만드는데 주력
- 가족만의 특유한 유대감인 가족화는 쉽게 모방될 수 없는 것.
- 직원 선발과 사회화에 관심
 - > 비가족기업에 비해 고용주와 종업원간에는 장기적이고 친밀한 집단형성.

=>故이해준 명예회장의 인간 제일주의 정신은 조직구성원들에 대한 복지제도와 공동체 의식으로 나타남.

회사에 대한 가족들의 헌신 > 경쟁구도에서 살아남는데 기여함.

SL의 임원들의 성실성

SL기업 구성원들의 충성심과 적극적인 참여.

3) 승계와 관계 : 훌륭한 네트워크 구축

- 외부의 이해 관계자들과 관계를 형성하고 유지하는 경향이 있음.
- 인연을 맺은 협력업체들, 자본제공자, 외부 지역사회 등과의 관계
 - > 장기적이고 쌍방 모두에게 도움이 되는 Win-Win관계 선호

=>故이해준 명예회장은 현대자동차를 중심으로 대우자동차와도 거래관계를 유지함.

이후 이충곤 회장은 기와와 쌍용자동차로 제품공급 네트워크를 확장.

> 국내 자동차 메이커 기업들과의 장기적인 관계를 유지

해외에서는 일본의 STANLEY사, 독일의 HELLA사 미국 GM사와의 관계 유지

4) 승계와 지휘통제 : 독립적인 의사결정과 적응하기

-가족기업의 지휘통제는 소유주의 독립성에서 비롯됨.

- > 자신의 재량에 따라 핵심역량을 지키면서 위험을 감수하고
바람직한 변화를 모색

-가족기업은 주주들로 인해 많은 제약을 받거나 어려움에 직면하지 않기 때문에 독립적으로 행동할 수 있는 재량권 활용

- > 빠르고 독창적 방법으로 기업을 새롭게 변화 기능

=> 이해준 명예회장은 밀수품으로 인해 자동차 부품산업의 판로를 개척하지 못했을 때 계속적으로 새로운 설비를 도입하고 설치

- 기존에 시장 1위였던 자전거 부품산업을 임원들의 반대에도 불구하고
주저없이 정리
- 자동차 부품시장의 기술적 변화에 따라 부품개발의 국산화를 발
빠르게 추구.

▶ 성공적 가업 승계

▶ 가치관의 영향

- 신뢰의 중요성
- 신의에 대한 가르침
- 포기하지 않는 도전정신, 그리고 경쟁

▶ 가족의 조화

- 매주 주말 함께 식사

▶ 승계자의 역량

- 이충곤 회장 : 자신의 비전
- 이성엽 대표이사 : 조직문화에 대한 이해도

5. 결론

- 창업자 가족이 공유한 가치관과 비전, 노하우, 경험 등은 장기적인 지향성을 가지고 지속적으로 핵심역량을 개발하는데 중요한 역할 하였다.
- 신뢰의 가치관에 기반 한 네트워크, 즉 사회적 자본을 효과적으로 전달받은 다음 세대의 후계자는 가족 가치관을 토대로 이 네트워크를 더욱 견고히 함으로써 지속적으로 발전할 수 있었다.
- 성공적인 가업승계로 소유와 지배구조를 집중화 할 수 있었고, 이에 따라 외부 이해관계자들의 압력 없이, 가족 내부 조화를 통해 독립적이고 과감한 의사결정이 가능하였다.

6. 참고문헌